

## Toelichting werkwijze ontwikkeltrajecten

Het plan van aanpak van mijn ontwikkeltrajecten is gestoeld op een specifieke werkwijze. In dit document leest u welke werkwijze dat is en waarom ik hiervoor kies.

### Ontwikkeltraject versus project

*Ontwikkeltrajecten* gaan over een ontwikkeling die individuele medewerkers doormaken. Die ontwikkeling kan via diverse fasen gaan, zoals die van bewustwording, inspiratie en motivatie, weerstand en twijfel, vertrouwen en beweging, inbedding en eigenaarschap.

Ontwikkeltrajecten zijn expliciet géén project. Projecten hebben een expliciet doel en gepland eindresultaat, in tijd een duidelijk begin en einde en een projectleider die de 'baas' is en eindverantwoordelijk voor het behalen van de resultaten.

Een ontwikkeltraject daarentegen kent een duidelijk doel en richting, maar de ontwikkeling en het tempo daarvan wordt bepaald door degenen die (zich) ontwikkelen.

Dit verschil is belangrijk, omdat een ontwikkeltraject niet gaat over het 'implementeren' of 'uitrollen' van technologie of een werkwijze, maar over gedrag en cultuur; een gezamenlijke manier van doen. En dat verandert zelden op commando.

### Veranderen van gedrag

Mensen veranderen vaak, maar willen niet graag veranderd worden.

Gedrag is te beïnvloeden, maar niet op commando te veranderen. Zeker niet als we integer gedrag bedoelen, dat mensen laten zien omdat ze er zelf achter staan. Dat gedrag is vaak gestoeld op ervaring, emotie en intuïtie. Gedrag op commando is zelden integer gedrag en wordt vaak gesaboteerd wanneer degene die het gedrag afdwingt niet in beeld is.

*Zoals de rokken van een ui vindt gedragsverandering plaats in drie lagen. De eerste (buitenste) laag is je resultaten veranderen, de tweede laag is je proces veranderen en de derde en diepste laag is het veranderen van je identiteit. Resultaten gaan om wat je krijgt, processen draaien om wat je doet en identiteit gaat over waar je in gelooft. Achter gewoontes zit altijd een identiteit. Gedrag dat niet bij je past, is niet blijvend. Echte verandering is daarom identiteitsverandering.*

*(Bron: HHM Artikel 1 uit de reeks "Gewoonteverandering als succesfactor voor eHealth innovaties")*

We kunnen wel overtuigd raken om ons gedrag te veranderen. Dat gebeurt wanneer wij ontdekken dat een andere manier van doen beter werkt.

Daarvoor hebben we een paar dingen nodig: een aanleiding of motivatie, de capaciteit of competenties, ruimte en gelegenheid om dit te ontdekken, stimulans en voorbeeldgedrag en hulp om obstakels te overkomen. Of we uiteindelijk ons gedrag daadwerkelijk veranderen, hangt echter van zoveel factoren af, dat er geen garantie op te geven is.

## Help! Geen vooraf gedefinieerde eindresultaten?

Klinkt dat als een carte blanche? Een open eind? Niet SMART?

Begrijpelijk. We houden graag grip op datgene waar wij tijd, geld en energie in investeren. Want we willen wel graag resultaat natuurlijk!

Maar wat als resultaat niet kan worden afgedwongen? Bijv. omdat we beseffen dat het gedrag dat we zoeken, voortkomt uit overtuiging. Omdat iemand het zelf graag zo wil doen, zo wil zijn. Dus gedrag vanuit intrinsieke motivatie.

De paradox is dat we, als leidinggevenden, graag zouden sturen op *intrinsieke* motivatie voor ons doel. Maar dat is een contradictio in terminis.

Maar als er geen garanties zijn op resultaat, wat dan? We kunnen wel sturen.

## Hoe dan wel?

1. Belangrijk is om een **scherp beeld** te hebben van de richting om op te gaan en vooral om die te delen. Daarbij is cruciaal dat wat leiders zeggen en doen congruent is met dat beeld. Als uit keuzes, woorden en (gebrek aan) aandacht niet blijkt dat het doel belangrijk is, dan is dat het ook niet.
2. Wanneer het doel of de richting duidelijk wordt, is het van belang dat het op allerlei manieren **onderwerp van gesprek** wordt. Wanneer we over een onderwerp praten en denken, kan ons beeld van het onderwerp gaan schuiven. Dit schuiven, deze beweging kan worden gevoed. Vanuit zowel effectiviteit van leren<sup>1</sup> als vanuit efficiëntie is het goed zoveel mogelijk te 'voeden' in het dagelijks proces. Dat vraagt om het uitdagen en prikkelen van collega's om nieuwe manieren toe te passen en hen terugkoppeling te geven op de effecten ervan. De activiteiten in het plan van aanpak hebben dit ten doel.
3. De beweging kan uitmonden in enthousiasme van collega's om dingen te veranderen. Maar niets smooit enthousiasme zo snel als te veel hindernissen op de weg. Daarom is een derde succesfactor de mate en snelheid waarin die **hindernissen worden opgeruimd**. Succesvolle leiders hebben hier oog voor en helpen ruimen.
4. **Feedback** is de brandstof die zowel richting kan geven als voortgang. Wanneer collega's gaan bewegen, is feedback sturend voor verder gaan of stoppen, voor welke richting zij kiezen, of zij medestanders vinden, hulp zoeken, vindingrijkheid inzetten en voor de moeite die zij moeten doen om van gebaande paden af te wijken. Feedback kan allerlei vormen aannemen: waardering, tijd, hulp, (spiegel)informatie, training, kritische reflectie met een expert, mooie voorbeelden, dekking geven bij incidenten of klachten, genoemd worden.....

---

<sup>1</sup> Zie het 70:20:10 model van Charles Jennings

## KORTOM

### Uitgangspunten van een ontwikkeltraject

Grofweg zijn de uitgangspunten van een ontwikkeltraject:

- Het eigenaarschap van de verandering ligt in de teams. Dit betekent dus ook dat vooraf niet zeker is of een team precies verandert zoals een manager het wil...
- De rol van de manager is om de weg te bereiden en waar nodig schoon te vegen. De teams hebben een aantrekkelijk vergezicht nodig of het vooruitzicht van een uitdagende reis. Te veel obstakels onderweg demotiveren en houden op.
- Eenmaal een goede, nieuwe route gevonden, moeten de teams zich de nieuwe route eigen maken. Dat gaat niet vanzelf, want de oude route zit 'ingebakken'. Er is oefening nodig voor routine. En waardering voor behaalde (tussen)resultaten.
- Belangrijk is ruimte voor twijfel en dialoog. Niet iedereen staat direct te springen om te veranderen. Er zijn veel beren op de weg te bedenken en ieder heeft haar eigen beren. Voor de persoon in kwestie zijn deze beren heel reëel. In veilige dialoog kan een team de eigen afzonderlijke leden helpen om te gaan met deze beren (schieten, afleiden, negeren, vasthouden, ...)

### Randvoorwaarden

Leiders die het onderwerp belangrijk vinden en dat uitdragen

Ruimte voor onderling gesprek in verschillende vormen (het meest in het primaire proces)

Regisseurs om aan te jagen en te coördineren

### Bronnen en interessante informatie

Artikel HHM:

<https://www.mensenmetdementiegroningen.nl/wp-content/uploads/2020/11/Beeldschermzorg-als-sociale-innovatie-HHM-november-2020.pdf>

Over het 70:20:10 model van Charles Jennings: <https://702010institute.com/702010-model>

Ervaringen vanuit het veld:

<https://www.vilans.nl/vilans/media/documents/producten/in-voor-beter-leven-in-vrijheid.pdf>